تحفيز العاملين

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية
http://samehar.wordpress.com

2008

المحتويات

نظريات التحفيز-Motivation Theories...1

مايو 3, 2008 في 12:18 م ·

ما هو التحفيز؟

التحفيز Motivation هو أن تجعل شحصاً مُتحفزا أي مُتَحمسا لأداء شيء ما. كل منا له ما يحفزه لفعل أشياء ما. ما الذي يجعلك تتحفز لمشاهدة مباراة لكرة القدم مع أنك لن تحصل على أي مقابل مادي؟ ما الذي يحفز النساء على زيارة السوق؟ ما الذي يحفز الإنسان على قصّ نجاحاته في العمل؟ ما الذي يجعل العاملين في مؤسسة ما متحفزين لأداء أفضل ما عندهم وما الذي يجعل نفس العاملين في ظروف أخرى مُثَبطين؟

هناك ما يدفع كلٌ منا لفعل شيء ما فالجوع يدفعك أن تأكل والعطش يدفعك أن تشرب. هناك ما يحفزنا إلى العمل ويجعلنا نحاول أن نأتي بأفضل أداء وهناك أشياء قد تُثبطنا وتجعل الموظف يكاد لا يجد طاقة ليتحرك من مكتبه. هذه المحفزات والمثبطات هي من الأمور التي ينبغي أن يعيها أي مدير لأن التحفيز يجعلك تحصل على طاقات هائلة من العاملين والتثبيط يجعلك تخسر هذه الطاقات. التحفيز يجعل الموظف يفكر في حلول والتثبيط يجعله يؤدي ما عليه ولا يحاول أن يبذل أي جهد زائد. التحفيز يجعل الموظف يؤدي وهو مستمتع بالأداء والتثبيط يجعله يؤدي ما لابد من أن يؤديه وهو كاره. فالأداء يتناسب مع قدرة الموظف على أداء العمل وعلى حافزه لأداء العمل فكلما زاد الحافز لنفس الموظف يتحسن الأداء.

بعض المديرين يقول :على الموظف أن يؤدي عمله ولا داعي لتحفيزه لذلك؟ نعم يجب على كل شخص أن يؤدي عمله الذي هو مكلف به والذي يتقاضى عليه أجره ولكن المدير عليه أن يقوم كذلك بدوره الذي يتقاضى عليه أجره ومن ذلك أن يحمل الموظف على بذل كل ما عنده وعلى أن يحفزه على بذل جهده وفكره في أداء العمل. قد يظن البعض أن العقاب هو التحفيز بعينه ولكن يمكن للموظف تجنب العقاب بدون أن يبذل كل فكره وجهده فعندما تقابله أي عقبة فلن يحاول تفاديها ولن يحاول مساعدة مديره بفكره ولكنه سيعمل كالآلة.

نظريات في التحفيز

هناك العديد من النظريات في التحفيز نحاول استعراضها هنا باختصار

نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Theory Maslow's Need Hierarchy

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدني نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

احتياجات فسيولوجية Physiological needs وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

احتياجات الأمان Safety needs يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد

احتياجات اجتماعية Social needs وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

احتياجات الاحترام (التقدير) Esteem needs بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الامان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود او تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

تحقيق الذات Self-Actualization needs بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

من الأشياء التي ألاحظها أن النظرية أغفلت حاجة من الحاجات الأساسية للإنسان المؤمن بالله وهي الحاجة ليرضي ربه. فالمسلم يعتبر إرضاء ربه في مرتبة أعلى من الحاجات الأساسية نفسها وإن كان هذا يختلف من شخص لشخص حسب التزامه بدينه ولكن هذا الاختلاف حادث في كل الاحتياجات

الأخرى فالبشر ليسو متطابقين تماما. لذلك أرى أن الحاجة لإرضاء الله تقع ضمن المجموعة الأولى فالمسلم الذي يعمل في عمل محرم مثل تصنيع الخمور تجده غير متحفز بل تجده حزين وفي الأغلب يبحث عن عمل آخر أو يتمنى اليوم الذي يجد فيه عملا آخر. وكذلك عندما يتعارض العمل مع تأدية فروض الدين أو الالتزام بمبادئه مثل الموظف الذي يعمل في مؤسسة تحاول خداع العملاء. فالاحتياجات الدينية لا يمكن إغفالها في مجتمع متدين.

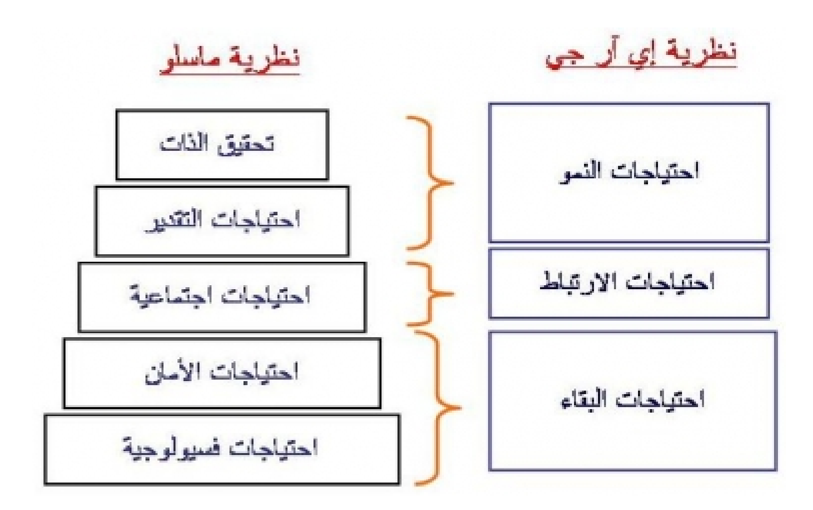
نظرية إي آر جي ERG Theory

هذه النظرية تشابة نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

احتياجات البقاء Existence needs وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة

احتياجات الارتباط needs Relatedness وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة

احتياجات النمو Growth needs وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير



هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَماً مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. وأظن ان هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفي نفس الوقت ففي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون

فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك...

نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

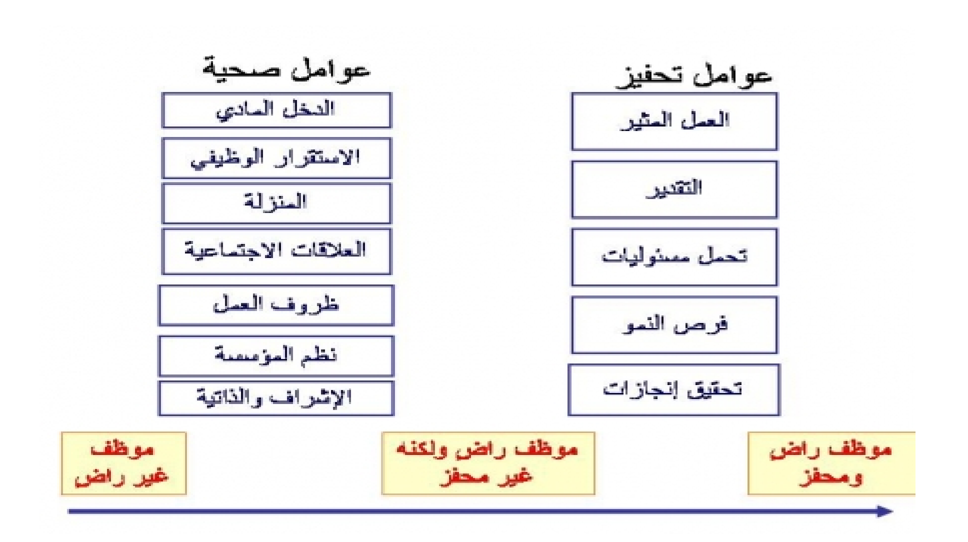
- **الاستقرار الوظيفي** بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- **عدالة نظم المؤسسة**
- **المنزلة المناسبة** وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب
- **الدخل المادي الكافي** والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك
- **الإشراف والذاتية** وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل
- **العلاقات الاجتماعية الجيدة** في العمل
- **ظروف العمل** وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل

- **العمل المثير** أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته
- **التقدير** أي التقدير من الرؤساء والزملاء
- **فرص النمو** أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل
- **تحمل المسئوليات** أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين
- **الإنجازات** وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية. وكأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إي آر جي في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولاً. كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.



هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعا للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات. تصميم العمل هو موضوع سوف نناقشه في مقالات قادمة إن شاء الله. من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد وأن المال وحده لا يكفي فالمال يلبي الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الخارق وإلا فلماذا يريد الشخص عظيم الثروة أن يستمر في العمل؟ الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه وله فكره وله شخصيته وله أصدقاؤه وله نجاحاته وله تأثيره في العمل.

هذه بعض النظريات ونناقش إن شاء الله في المقالة التالية نظريات أخرى هي نظرية التوقع ونظرية وضع الأهداف ونظرية العدالة. كما نناقش كيفية الاستفادة من هذه النظريات.

من مراجع هذا الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

Management, John Naylor,1999, financial times and Pitman Publishing.

Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

من المواقع المفيدة في الموضوع:

دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي

MBA Net

Motivation - Wikipedia

needs Maslow's heirarchy of

Motivation ERG Theory of

Herzberg Frederick

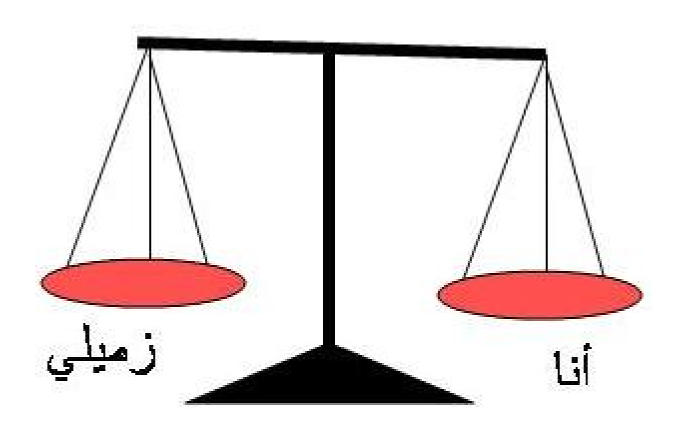
نظريات التحفيز -2 ......Motivation Theories

مايو 10, 2008 في 4:08 ص

استعرضنا في المقالة السابقة بعض نظريات التحفيز وهي نظرية الاحتياجات المتسلسلة لماسلو ونظرية إي آر جي ونظرية العاملين لهيرزبرج. ألقت هذه النظريات بعض الضوء على العوامل المحفزة وإن اختلفت تصنيفها. في هذه المقالة نستعرض بعض النظريات الأخرى والتي توضح تأثير بعض الأفعال على العاملين فنستعرض نظرية العدالة لآدم ونظرية التوقع ونظرية وضع الأهداف ونظرية التعزيز. وفي النهاية نناقش كيف يمكننا الاستفادة من كل هذه النظريات.

نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory

هذه النظرية تقول بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلاقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو ...قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم أن يقلل من مجهوده في العمل ليقلل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبطا.



أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لابد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولابد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة وهذا موضوع قد نناقشه بالتفصيل في مقالة تالية إن شاء الله. من الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسِيت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات

والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

نظرية التوقع Expectancy Theory

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول ان الشخص يختار ما يعمله بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع Expectancy: اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستُمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جديا في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلا قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلا.

لابد أن يكون الهدف واضحا لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافا غامضة. فمثلا عندما يكون تضع هدفا لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل على المركز الأول في اللغة الإنجليزية...فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد Instrumentality: وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلا أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سَيشُك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقلل من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد Valence: وهي تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالا وهذا يريد تقديرا وذاك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون ماديا أو معنويا.

قوة الحافز = التوقع X ارتباط الأداء بالعائد X قيمة العائد

إذن فهذه النظرية توضح أن الحافز سيكون ضعيفا إذا كان الهدف المطلوب صعبا جدا أو مستحيلا أو كان العائد لا يرتبط بالأداء أو كان العائد قليل القيمة في نظر الموظف. أي باختصار لابد أن يتناسب المجهود مع العائد وأن يكون الهدف قابل للتحقيق. لاحظ أهمية تأكد الموظف بان المجهود سيكون له تأثير حقيقة على العائد وارتباط ذلك بنظرية العدالة. من الواضح أهمية وضع مكافآت أو جوائز تلبي احتياجات الموظفين أو محفزاتهم على اختلافها.

نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لابد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلاً جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولابد أن يكون الهدف محددا بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغنيٌ عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.





لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عند تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الاحترام للنفس والمتعة الشخصية. بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتف حول هذا الهدف. ولذلك فإن المؤسسات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة.

والشواهد على ذلك كثيرة فمثلا عندما تقوم باللعب مع بعض الأصدقاء بلعبة ما مثل كرة القدم فإنك تجد أن المجهود المبذول قليل ولكن بمجرد أن تقول أننا سنبدأ في عدّ الأهداف فإن الحماس يدب في نفوس

الجميع مع أن عدّ الأهداف ونتيجة المباراة لن يترتب عليها أي شيء. وعندما تلعب مع طفل صغير فإنك قد لا تبذل جهدا كثيرا لكي تسمح له أن يلعب ويشعر بقدرته على الفوز ولكن عندما يكبر هذا الطفل فإنه يشعر أن طريقتك لعبك لا تعطيه قدرا من التحدي فيبدأ يطالبك بأن تلعب كما تلعب مع الكبار، فهذا مثال بسيط لأهمية وجود تحدي -محدود- في الهدف.

زمن الخدمة المستهدف	الزمن الحالي
5.1 دقيقة	5.8 دقيقة

الأهداف التي يمكن وضعها كثيرة وتختلف حسب طبيعة العمل فمثلا قد تضع هدفاً لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته أعلى من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%. وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر. ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفزهم لتحقيق الهدف.

نظرية التعزيز (التقوية) Reinforcement Theory

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعا لرد الفعل الإيجابي. أما عندما يلقى عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكا او يفعل فعلا فيجد استحسانا من رؤسائه فهذا يحفزه على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل -الذي كان يلقى استحسان المير السابق- فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التحفيز بالتعزيز يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المديح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرر السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه وهذا أمر قد نناقشه في مقالة منفصلة إن شاء الله.

لاحظ أن التعزيز الإيجابي قد يُغنينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك فإن على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير

والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الريالات حتى تشكره ولكن قدِّر العمل الجيد سواء كان صغيرا أو كبيرا مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل علم وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفزا ومستمتعا بالدراسة في المدرسة الثانية. فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول :"لقد عملت لساعات طوال لكي اكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطرحه جانبا او أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريرا عاديا في ساعة واحدة." وآخر يقول "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيرى كل مرة".

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئا نعطيه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة:

التعزيز على فترات ثابتة: وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم او أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب" "رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المؤسسات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الاداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة: مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة: وهذا يعني ان تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلا أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة: وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلا قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة اخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة اخرى عندما ينتجون ثمانون.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتها وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل

التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعا ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفا فإن عامل المفاجاة له قيمته.

كيف يمكن الاستفادة من هذه النظريات؟

هذه النظريات مع اختلافها أوضحت لنا أمورا مهمة تساعدنا على تحفيز العاملين. لاحظ كيف يمكنك دمج هذه النظريات فيمكنك تقديم حافز يُلبي الاحتياجات الأساسية وفي نفس الوقت يكون مرتبطا بهدف محدد مسبقا ويحقق كذلك نوع من التقدير. ولاحظ كيف أن التحفيز لابد أن ينبني على تقييم عادل يشعر به العاملون فهذا يربط نظرية آدم للعدالة بنظرية ماسلو وبنظرية إي آر جي وبنظرية التوقع.

لاحظ أن تحديد أهداف فيها قدر من التحدي يعطي فرصة لتلبية احتياجات تحقيق الذات والتقدير. وكذلك فإن تلبية الاحتياجات الاجتماعية قد تشتمل على فرص لتحقيق الذات والحصول على قدر من التقدير فتنظيم مسابقات في العمل في الرياضة والثقافة وغيرها يتيح للعاملين الاستمتاع بالمشاركة فيها والتنافس وحصول بعضهم على جوائز وتقدير من زملائهم.

نظرية التعزيز لا توضح ما هي الأشياء التي تمثل قيمة للعامل وهذا نجده في نظريات ماسلو غيره. والتعزيز بالعقوبة لابد أن يكون عادلا بمعنى ان يطبق على كل العاملين بنفس الطريقة وهذا يربط نظرية التعزيز بنظرية آدم للعدالة. فيمكنك دمج كل هذه النظريات بحيث تتوصل إلى وسائل رائعة للتحفيز.

هذه بعض نظريات التحفيز وفي المقالة التالية إن شاء الله نناقش أسلوبا آخر للتحفيز وهو إعادة تصميم العمل ثم في مقالة لاحقة نناقش كيفية تطبيق المديرين لهذه النظريات مجتمعة بشكل عملي.

من مراجع هذا الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

Managment, John Naylor,1999, finanacial times and Pitman Publishing.

Essential Manager’s manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

Human Motivation, Yashio Kondo, 1996, 3A Corporation

من المواقع المفيدة في الموضوع:

دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي

MBA Net

Quick MBA

Motivation – Wikipedia

Goal Setting Theory

Theory Expectancy

Theory Reinforcement

نظريات التحفيز-3 ....Motivation Theories

مايو 17, 2008 في 1:53 ص ·

استعرضنا في المقالتين السابقتين العديد من نظريات التحفيز وفي هذه المقالة نستعرض أسلوبا آخر للتحفيز وهو تصميم العمل. هذا الأسلوب هو جزء أساسي من عملية التحفيز وهو أمر لا يعرفه كثير من المديرين.

تصميم العمل Job Design

من الأشياء التي تحفز العاملين حسب نظرية هيرزبرج - التي استعرضناها من قبل - أن يكون العمل به الكثير من الذاتية وفرص تحقيق إنجازات وتحمل مسئوليات وفرص نمو. إن رتابة العمل وعدم الإحساس بأهميته تؤدي بالموظف إلى الشعور بالملل ثم اللامبالاة أي فقدان الحافز. ولكن العمل الذي يحتاج مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل Job Design والذي يعني تصميم العمل بحيث يكون مثيرا وممتعا بالقدر الكافي للعاملين. هناك عدة طرق لذلك منها:

تكبير العمل Enlargemnt Job: تكبير العمل يعني زيادة عدد المهام المتنوعة التي يقوم بها العامل بمعنى أنه بدلا من أن يقوم العامل بمهمة واحدة محددة طوال الوقت فإنه يقوم بعدة أعمال فمثلا بدلا من تخصيص عامل للتشحيم والتزييت فقط وعامل لأعمال الفك وعامل لأعمال التركيب فإنه يمكن قيام كل منهم بكل هذه الأعمال. لاحظ أن العمل يتم إعادة تصميمه وتوزيعه أي أن العامل لن يعمل لساعات إضافية وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في نفس وقت العمل. بهذا يكون هناك تنوع في المهام والمهارات المطلوبة وهذا يقلل الملل من العمل الروتيني. لاحظ أن المهارات المطلوبة متشابهة في المستوى.

إثراء العمل enrichment Job: هذا الأسلوب أفضل من أسلوب تكبير العمل فهذا الأسلوب يعني إعطاء الموظف فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملا من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء. فبدلا من أن يكون الموظف مجرد آلة للتنفيذ فإنه يتخذ قرارات وينظم عمله ويطوره ويتابع النتائج ويحللها. هذا يتطلب مهارات أعلى ويعطي حافزا متجددا. ففي حالة تكبير العمل فإن العامل قد يشعر بعد مدة زمنية بأن كل ما يقوم به من أعمال أصبحت روتينية كما كان الحال عندما كان يقوم بمهمة واحدة. أما إثراء العمل فإنه يعطي حافزا مستمرا إذ إن العامل يشعر بمسئوليته عن عمله وأن عليه تصحيح الأخطاء وتحسين طريقة العمل وهذه عملية لا تنتهي نتيجة لأن فرص التحسين تكاد لاتنتهي.

تدوير العاملين (العمل) Job Rotation: هذا الأسلوب يعني تدوير العاملين على الأعمال المختلفة على فترات زمنية مختلفة. فمثلا العمالة البسيطة قد يتم تدويرها كل يوم أو كل اسبوع أي تبادل مهام كل منهم كل يوم او كل أسبوع فمثلا العمال في السوق التجاري (السوبر ماركت) قد يتم تدريبهم على ترتيب البضائع وعلى تحصيل الثمن من العملاء. والعمالة الأكثر تخصصا قد يتم تدويرها (نقلها) كل عدة سنوات فيتم نقل المشرف من قسم لآخر والمدير من إدارة لأخرى.

هذا التدوير يعني أن العامل يحتاج مهارات مختلفة ويتعلم أشياء مختلفة كلما تم تدوير العمل. هذا من شأنه القضاء على رتابة العمل وإكساب العامل مهارات متعددة وهو ما يشبع رغبته في النمو والتعلم. هذا له تأثير آخر وهو وجود أفراد كثيرين لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة وهو ما يقلل من حجم المشكلة عند غياب أحدهم أو تركه للخدمة. هذا أيضا يخلق أفرادا لديهم خبرات في وظائف مختلفة وهو ما يجعلهم بعد ذلك مديرين متميزين نتيجة لدرايتهم بمهام كثيرة في المؤسسة.

لاحظ ان إعادة تصميم العمل يحتاج بعض المجهود والتكلفة. ففي حالة تكبير العمل وتدوير العاملين فإنه لابد من تدريبهم للقيام بالمهام الجديدة. وفي حالة إثراء العمل فإننا نحتاج تدريب العاملين على تحمل مسئوليات أكبر والتحكم في عملهم. وقد نحتاج لتوفير أداوت أو معدات أكثر لتحقيق الذاتية والتحكم في العمل. من أمثلة ذلك خلايا التصنيع والتي يقوم فيها كل فرد أو فريق بتصنيع أجراء كاملة من المنتج وهو ما يعني توفير معدات التصنيع المختلفة لكل فريق. أسلوب خلايا التصنيع هو أحد الأساليب اليابانية والتي لها تأثير تحفيزي كبير نابع من إعطاء الفرد أو فريق العمل مسئولية كاملة عن تصنيع جزء كامل من المنتج بدلا من القيام بمهمة محدودة في تصنيعه.

ليس هناك ما يمنع من استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد بل إن أسلوب إثراء العمل قد يستلزم أن نقوم بتكبير العمل أي أنه لإعطاء العامل التحكم الكامل في عمله فإننا قد نضطر أن نضيف إليه مهام أخرى.

نموذج خصائص العمل Job characteristics Model

كيف نجعل العمل ثريا؟ ما هي الأشياء التي يجب تحقيقها؟ هناك نظرية توضح تأثير خصائص العمل بشكل أكثر تفصيلا وهذه هي نظرية خصائص العمل والتي وضعها هاكمان وأولدهام Hackman and Oldham. هذا النموذج يوضح أهمية تصميم العمل بحيث يحقق خصائص محددة تؤدي إلى تحفيز العاملين.

حددت هذه النظرية خمسة خصائص للعمل تؤدي إلى الرضا عن العمل والتحفيز وكذلك تحسن الأداء وانخفاض نسب الغياب ونسب ترك الخدمة. هذه الخصائص هي:

تنوع المهارات المطلوبة Skill Variety: وهي تعني تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به العامل. فالشخص الذي يقوم بتنظيف وتقطيع وطبخ الخضروات يستخدم مهارات متنوعة أكثر من الشخص الذي يقوم بتنظيف الخضروات فقط. العامل الذي يقوم بكتابة خطط الإنتاج اليومية لا يشعر بتنوع المهام مثل الذي يقوم بإعداد وكتابة ومتابعة هذه الخطط.

هوية العمل Identity Task: وهي تعني قيام العامل بعمل متكامل من بدايته إلى نهايته فمثلا الشخص الذي يقوم بتصنيع جزء كامل يكون شعوره أفضل من الذي يقوم بعملية واحدة في تصنيع هذا الجزء. فالقيام بعمل متكامل له متعة خاصة وإحساس بالمسئولية عن هذا العمل.

تأثير العمل Significance Task: وهو وجود تأثير ظاهر لهذا العمل على المؤسسة أو عمل الآخرين فعندما تشعر أن نجاح المؤسسة مرتبط بأدائك لعملك أو أن نجاح الآخرين في عملهم متأثر بأدائك لعملك فإن هذا يعطي حافزا لأداء العمل بشكل متميز.

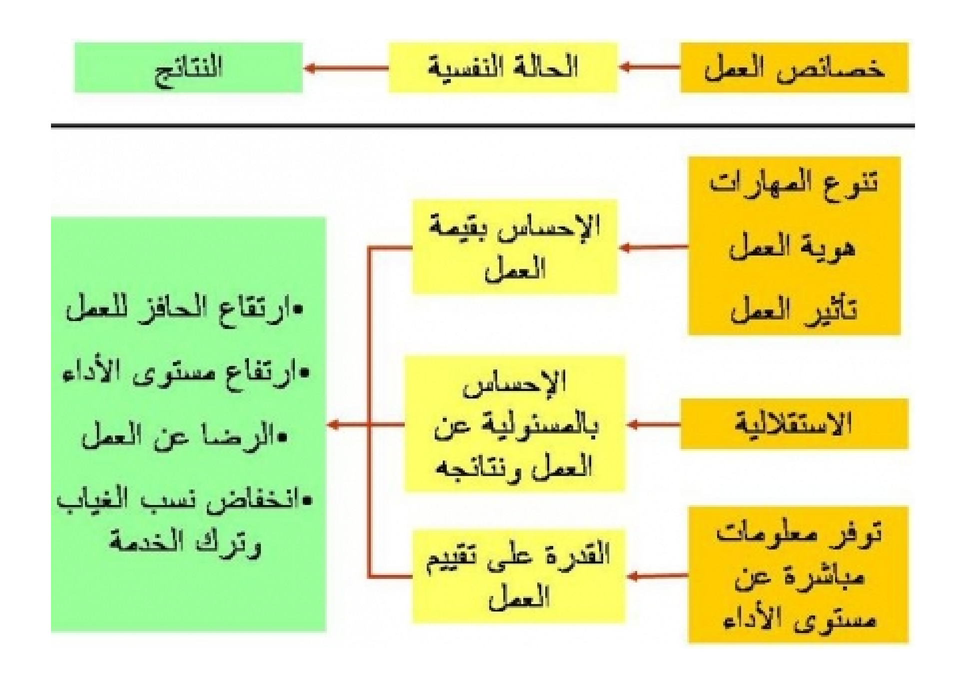
استقلالية العامل Autonomy: بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته. حرية التصرف تعطي مجالا للتفكير والإبداع وهو ما يشبع الرغبة في النمو وكذلك فإنه في حد ذاته تنوع للمهارات المطلوبة.

توفر معلومات مباشرة (سريعة) عن النتائج Feedback: بمعنى قدرة العامل على معرفة مستوى أدائه بشكل واضح ومباشر أثناء أدائه للعمل فكلما كانت النتيجة واضحة بشكل سريع كلما كان ذلك أفضل. هناك فرق بين أن تؤدي عملا ثم يخبرك عامل آخر بعد عدة ساعات أو أيام بنتيجة عملك أو أن ترى النتيجة بنفسك بعد أداء العمل مباشرة.

ولكي تستوعب أهمية توفير معلومات سريعة عن مستوى الأداء تذكر ما يحدث في ألعاب الحاسوب Computer games حيث يمكن للطفل أو الشاب أن يلعب لساعات دون أن يملّ. ما الذي يحدث؟ إنه يلعب ويرى النتيجة أمامه أثناء اللعب ثم يرى النتيجة النهائية في نهاية اللعبة فيقول ألعب مرة أخرى فأتحسن ثم يلعب ثم يقول ألعب فأتحسن وهكذا. ماذا لو كانت نتيجة اللعب تظهر بعد أربع وعشرين ساعة؟ هل كان سيجد الحافز ليلعب نفس اللعبة عدة مرات لعدة ساعات بدون أن يعرف أي شيء عن النتيجة؟ إنه لا يعرف النتيجة أصلا حتى يتحفز لتحسينها. في العمل سيضطر العامل في جميع الأحوال أن يستمر في عمله لمدة ساعات ولكنه إن كان يعرف نتيجة عمله بشكل سريع ومباشر فإنه هذا يحفزه لأداء عمله بشكل أفضل.

ماهو تأثير هذه الخصائص؟ توضح هذه النظرية أن الخصائص الثلاثة الأولى (تنوع المهارات وهوية العمل وتأثير العمل) يؤديان إلى إحساس العامل بأنه يؤدي عملا له قيمة. أما استقلالية العامل فتؤدي إلى الإحساس بمسئولية العمل عن نتائج عمله. وأخيرا فإن إتاحة معلومات عن مستوى الأداء يعني قدرة العامل على تقييم نفسه ومن ثم تطوير نفسه. وكل هذه الأمور هي أمور إيجابية ترتبط بشكل ما بنظرية هيرزبرج.

هذه الأشياء: قيمة العمل والمسئولية عن نتائجه والقدرة على تقييم الأداء في الحال تؤدي إلى الرضا عن العمل والتحفز كما هو موضح بالشكل.فهذه النظرية أوضحت الخصائص التي نحاول توفيرها في عملية تصميم العمل.



قوة الحافز الكامنة يتم قياسها بناء على المعادلة التالية:

قوة الحافز الكامنة

0.33* (تنوع المهام + هوية العمل + تأثير العمل) X الاستقلالية X معرفة النتائج بشكل مباشر

لاحظ أن هذه الخصائص تكون لها قيمة في حالة الرضا عن الاحتياجات الأساسية التي أوضحتها نظريات ماسلو وإي آر جي. أي أن هذه النظرية تتفق كثيرا مع نظرية هيرزبرج ولكنها توضح تفاصيل عملية إثراء العمل.

من الصعب تحقيق أرقام عالية في كل الخصائص الخمس وقد تمنع طبيعة العمل من ذلك ولكننا نريد تعظيم المحصلة المقاسة بقوة الحافز الكامنة. وقد تبدو عملية إثراء العمل وتكبيره وتحقيق الخصائص الخمس عملية صعبة ولكن هناك الكثير الذي يمكن عمله بدون مجهود كبير. فمن اليسير أن تعطي للعامل بعض حرية التصرف أي بعض المسئولية والاختيار وأن تترك له مجالا لتطوير العمل وتنظيمه. يمكنك أن تطلب منه قياس الأداء وتحسينه. أتح له المعلومات. ..دربه...سانده ولا تحجر على فكره...أظهر له قيمة عمله فكل عمل له قيمة وتأثير. هذه الأمور هي أمور لا تحتاج تغيير جذري في العمليات ويمكن القيام بها بسهولة وبالتالي فإننا نرفع قيمة قوة الحافز الكامنة لان الموظف يشعر ببعض الاستقلالية ويبدأ في اتخاذ قرارات وتحليل النتائج وتطوير العمل وبالتالي فهو يحتاج مهارات أخرى ويحدد أهدافا وينفذها ويقيسها وهكذا.

هذه الخصائص تجد لها تطبيقا حقيقيا في نظام تويوتا الإنتاجي والذي مازلنا نناقشه في هذا الموقع في مجموعة مقالات. فنظام تويوتا حقق تنوع المهام بأنه يطلب من العامل القيام بعدة أعمال وليس عملا واحدا فهو يدرب العمال على أكثر من عمل. وهذا يظهر جليا في خلايا التصنيع حيث يقوم العامل

بتشغيل أكثر من ماكينة مختلفة. كما وأن خلايا التصنيع تكون بمثابة مصنع صغير داخل المصنع الكبير فهي تنتج مكونا متكاملا من مكونات المنتج وبذلك تكون للعمل هوية وتأثير. أما الاستقلالية وتوفير معلومات عن نتيجة العمل بشكل مباشر فإن العامل في نظام تويوتا الإنتاجي يقيس الجودة بنفسه ويحق له إيقاف خط الإنتاج بسبب عيب في الجودة أو في المعدة. والعامل في هذا النظام هو الذي يقوم بالتخطيط للإنتاج فكل عامل يطلب من المرحلة السابقة إنتاج كمية محددة من المنتج نصف المصنع. هذا بالإضافة إلى التحدي المستمر عن طريق تقليل مخزون المواد الخام والمواد نصف المصنعة. وكذلك التأثير الرائع لاستخدام حلقات ضبط الجودة التي تعتمد على العاملين الذين يتعاملون مع المعدات في تطوير العمل. لذلك فإن نظام تويوتا الإنتاجي نظام محفز جدا.

وعلى الجانب الآخر فإن الكثير من المديرين قد يتسبب في فقدان الحافز نتيجة لإغفاله خصائص العمل المذكورة. فقد تجد عامل يقوم بعمل ثم لا يعلم نتيجته في الحال ولا في المستقبل بل لا يخبره أحد عن النتيجة أبدا. وقد تجد بعض المديرين لا يستنكف أن يخبر العامل أن عمله بسيط وغير مؤثر مقارنة بزميله. وقد تجد المدير يطلب من الموظف أداء أشياء ولا يحاول توضيح أهمية ما سيقوم به وتأثيره. وبعض المديرين لا يعطي فرصة للموظف لكي يفكر أو يخطط أو يطور فهذا المدير يظن أنه هو الوحيد الذي يستطيع أن يفكر ويخطط. والكثير من المديرين لا يهتم بأن العمل المكلف به العامل هو عمل متكرر جدا وأنه يؤدي إلى فقدان الحافز فهذا المدير يعتبر أن هذه ليست مشكلته هو بل هي مشكلة الموظف.فكما ترى أشياء بسيطة تؤدي إلى كثرة من الموظفين غير المتحفزين والسعداء بما يقومون به.

أشياء أخرى.....

هناك محفزات معروفة ولكن قد تكون لم تظهر بشكل صريح في هذه النظريات كلها. الأول هو ضغط الزملاء Pressure Peer فعندما تعمل في مكان وتجد كل زملائك يحققون مستوى أدء عال فإنك تبذل كل ما تستطيع لتصل إلى مستواهم أو تزيد. وتجد الشخص الذي يستخدم ألفاظا غير لائقة يحاول عدم استخدامها إذا وجد من حوله لا يستخدمون تلك الألفاظ. ولكن يمكننا أن نقول أن ضغط الزملاء هو جزء من الاحتياجات الاجتماعية واحتياجات التقدير والاحترام أي أن الشخص يضطر أن يرفع مستواه لمستوى زملائه لكي يكون مقبولا ومحترما بينهم.

الأمر الثاني هو الدين فكثير من الناس قد يكون متحفزا لعمله بسبب مبادئ الدين مثل إتقان العمل والمغفرة لمن يبيت كالأ من عمل يده وجزاء مساعدة الآخرين. فهو يؤدي عمله بحماس لهذه الأسباب فهي بأسلوب ماسلو Maslow تلبية لاحتياجات أخروية. هذه الاحتياجات الأخروية (احتياجات مرتبطة بالآخرة) لم أجد لها ذكر في هذه النظريات ولكنها أمر واضح في حياتنا. ألم تر يوما موظفا يتقاضى مبلغا زهيدا ويقدم لك خدمة رائعة بلا مقابل لمجرد أنه يؤمن أن هذا يوصله لما يتمناه في الآخرة؟ فهذا محفز كبير لدى بعض الناس ومتوسط لدى بعضهم وربما ينعدم عن البعض الآخر. ربما لا يمكن للمدير زيادة هذا الحافز بشكل مباشر ولكن يمكنه اختيار أشخاص يتوسم فيهم الأمانة.

الأمر الثالث هو المشاركة فإن مشاركة الشخص في اتخاذ قرار ما يجعله متحفزا لتنفيذه. لا يمكن إشراك العاملين في كل القرارات فهناك قرارات تحتاج حسابات يقوم بها فرد أو أفراد متخصصون ولكن الكثير من القرارات لا يحتاج ذلك. فعندما نحاول تحسين العمل ويقوم المديرون والمهندسون أو الأطباء مثلا بتحديد طريقة ما ثم يطلبوا من العاملين التنفيذ فتوقع المشاكل. لماذا؟ لسببين؟ الأول هو أن العاملين يشعرون أنهم أداة تنفيذ ولم يتم أخذ رأيهم ولذلك فهم غير محفزين لنجاح الفكرة لأنها ليست فكرتهم، بل ربما يكونوا محفزين لإثبات فشلها لكي يتم أخذ رأيهم في المستقبل. الثاني هو أن العاملين لديهم خبرات ومعلومات عن طبيعة العمل لا تتوفر لدى المديرين وهذه المعلومات قد تكون مؤثرة في تحديد أسلوب التحسين. وقد نقول أن المشاركة هي جزء من الاحتياجات الاجتماعية وتحقيق الذات والتقدير فعندما يُشرك المديرُ الموظفَ في اتخاذ قرار ما فإن هذا نوع من التقدير. والمشاركة تساعد على إحساس العامل بهوية العمل أي أنه يشعر بمشاركته في عمل كبير متكامل.

الأمر الرابع هو تتابع الأحداث مع الزمن فهذا له تأثير كبير. فمثلا العامل يقيس كل ما يحصل عليه بما كان يحصل عليه سابقا ومن الصعب تقبل أن تقل المميزات بدون مبررات قوية. وكذلك تتابع القرارات وعلاقتها ببعضها له تأثير كبير. فمثلا عندما تضع هدفا كبيرا لشخص ما ثم تتبعه بهدف أقل بكثير من حيث الأهمية فإن هذا لا يكون محفزا على الرغم من أن هذا الهدف البسيط قد يكون محفزا لغيره. بُعد المكافأة عن زمن العمل أو بُعد العقوبة عن زمن الإساءة يجعل المكافأة أو العقوبة تفقد معناها. وهكذا فإن توقيت الأشياء وعلاقتها ببعضها البعض له تأثير كبير.

الأمر الخامس هو الثقة فإن ضعف الثقة بين العاملين والإدارة تجعل مبادرات التحفيز من قِبل الإدارة تُقابل بالشك دائما. أما الثقة فهي محفزة في حد ذاتها لأن العامل حين يثق أن الإدارة سوف تقابل مجهوده بالتكريم والتقدير فإنه يعطي ولو لم يتلق وعودا. أما في حالة انعدام الثقة فإن الوعود نفسها لا تؤتي ثمارها كما رأينا في نظرية التوقع.

الأمر السادس هو الإحساس بالحرية فالإنسان يحب أن يجد قدرا من الحرية لا أن يكون مقيدا في كل حركة يعملها. هذا قد نجده إلى حد ما في نظرية خصائص العمل.

وبذلك....نكون قد استعرضنا عددا كبيرا من نظريات التحفيز وتعرفنا على الكثير من المحفزات. في المقالة التالية إن شاء الله نناقش كيفية تطبيق ذلك عمليا لكي يكون المدير محفزا للعاملين.

من مراجع هذا الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

Human Resouces Management, Bernardin and Russel, Second Edition, 1998, Irwin McGraw-Hill

Managment, John Naylor,1999, finanacial times and Pitman Publishing.

Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

Human Motivation, Yashio Kondo, 1996, 3A Corporation

من المواقع المفيدة في الموضوع:

Enrichment Job

Job enrichment- mind

كيف تحفز العاملين

مايو 24, 2008 في 8:54 ص

ناقشنا في عدة مقالات نظريات التحفيز المختلفة. أحاول في هذه المقالة طرح الموضوع بشكل تطبيق يمزج النظريات بالخبرة بالواقع العربي. فأتحدث عن سمات المدير المحفز.

قصة عربية في التحفيز

من القصص العظيمة في هذا المجال أن رئيسا لمؤسسة عربية كبيرة بها آلاف العاملين كان عندما يمر ماشيا في المدينة السكنية التابعة لتلك المؤسسة يلتف حوله أبناء العاملين يُلقون عليه التحية وكان في تلك المدينة السكنية حدائق بها ألعاب للأطفال. وفي يوم من الأيام أخبره الأطفال أن ألعابهم في حدائق تلك المساكن لا تعمل. فما كان من هذا المدير إلا أن أصدر أوامره بإصلاح تلك الألعاب وبالتالي توجه مسئولو الإصلاح بالمؤسسة للقيام بهذا العمل فورا. ربما كان تصرف هذا المدير هو تصرف تلقائي نابع من شخصيته التي تحترم العاملين واحتياجاتهم ويسعد بخلق بيئة عمل جيدة. ولكن انظر إلى ما فعله؟ هل هو يحفز العاملين؟ لا بل يحفز العاملين وأبناء العاملين وزوجات العاملين وأمهات العاملين. فعندما يذهب الطفل ويخبر والدته وجدته بذلك فإنهم هم الذين يدفعون الأب (العامل) على أن يبذل كل شيء في عمله لأن رئيس المؤسسة يهتم بلعبة ابنك.

سمات المدير المُحفز

يلبي حاجاتهم الأساسية من الناحية المادية بمعنى أن يكون دخلهم المادي يفي باحتياجاتهم الأساسية. الاحتياجات المادية هي من أهم أسباب التحفيز. ولكن ينبغي الانتباه إلى أن المال ليس هو المحفز الوحيد وليس هو المحفز لكل الناس. الناس لهم احتياجات متنوعة.

يهتم بالعاملين ويدعمهم ويحاول خلق بيئة عمل مناسبة. كان لي أستاذ في الإدارة يُحب أن يحكي قصة عن صِباه حيث كان والده يملك مصنعا صغيرا (أو ربما ورشة) وذهب هذا الأستاذ -في صباه- مع أبيه إلى مصنعه وفوجئ بالأب يقوم بتنظيف مكان العمل حول العمال وهو يعملون. فأثار ذلك الصبي وقال لوالده كيف تفعل هذا وأنت مالك لهذا المكان فرد الأب بأنه يفعل أي شيء يجعل هؤلاء العاملين يؤدوا عملهم لكي يربح ولكي يستطيع أن يدفع له (للابن) مصروفه.

يجب أن تُشعرهم بهذا الاهتمام وفي الواقع فهذا جزء من عملك كمدير. ابحث عن ما يمنعهم من تأدية عملهم. هل ينقصهم أدوات؟ هل ينقصهم المعرفة؟ هل ينقصهم التدريب؟ هل تنقصهم المعلومات؟ ابحث وحاول حل مشاكلهم. من وظائفك كمدير أن تدعم الموظفين فهم لن يؤدوا عملهم إن لم توفر لهم الأدوات والخامات والتدريب وبيئة العمل الجيدة وجو العمل المحفز وتساعدهم في حل المشاكل.

كن معهم وكن جزءا من الفريق مع أنك في نفس الوقت قائد الفريق. قد تساهم معهم ببعض وقتك وقد تظهر مساندتك المستمرة. مثلا عندما تطلب منهم ان يسهروا لساعات طويلة لإنهاء أمر ما فلا تتركهم

عند انتهاء ساعات العمل الرسمية ولكن ابق معهم ولو بعض الوقت، ثم اتصل بهم تلفونيا من قبيل ''هل من شيء تحتاجونه؟''. دائما اجعل تصرفاتك ترسل رسالة مفادها ''أنا فرد من هذا الفريق''.

الاهتمام بالعاملين قد يتجاوز حدود المؤسسة فتشاطرهم الأحزان والأفراح. وهذا مهم جدا في عالمنا االعربي وهو من طبيعتنا. قدر حاجات العاملين الإنسانية فلا تتعامل معهم على أنهم آلات. ليست هذه هي الإدارة ولكن الإدارة أن تتعامل معهم على أنهم بشر.

يُقدر فكر العاملين فيسمح لهم بالتفكير ويحاول تنمية أفكارهم وتشجيعهم على الإبداع. فيسعد باقتراحاتهم ويحاول الاستفادة منها ويمتدح الأفكار الجيدة ويسعى لتنفيذها. قد يتصور بعض المديرين أنه قد أدى ما عليه حين وضع صندوق للاقتراحات أو قال في اجتماع أنه يرحب بالاقتراحات ولكن الأمر يتوقف على أسلوب التعامل مع هذه الاقتراحات. فإن أُهملت مرة فلن يتقدم أحد باقتراحات أبدا. وسرعة التعامل مع الاقتراحات له تأثير مهم. بعض المديرين يقول أنه ليس لديه وقت لدراسة كل هذه الاقتراحات وهذا يشير إلى عدة مشاكل. أولا المركزية المفرطة بمعنى أن تكون دراسة الاقتراحات تتم عن طريق مدير كبير في المؤسسة وبالتالي يكون عليه دراسة عدد عظيم من الاقتراحات. الثاني هو عدم وجود قناعة بأن دراسة ودعم الاقتراحات هو من صميم العمل وأن له آثار إيجابية على العمل بالإضافة لعامل التحفيز.

يحترم العاملين فيحادثهم باحترام وتواضع فهو ينظر إليهم كبشر مثله فيحادثهم وهو ملتفت إليهم ومهتم بما يقولون. عندما تجد ان مديرك لا يحترمك ويحادثك بكبرياء فإنك لا تحب أن تتحدث معه ولا تسعد بالتعاون معه ولا تحاول تقديم أفكار جديدة ولا تطوير العمل. فالإنسان يحب أن يجد الاحترام المناسب من الآخرين.

احترام العاملين يعني عدم تعريضهم للمهانة على يد الزملاء أو العملاء. فينبغي أن يحرص المدير على احترام الزملاء لبعضهم وألا يسمح بالإساءة لأحدهم.

يكافئ المجهود والفكر المتميز فيشكرهم ويمنحهم الجوائز والشهادات والألقاب. بعض المديرين يضِنُّ بالشكر والتقدير ويكتفي بالعقوبة وهذا يؤدي إلى إحباط العاملين. المكافآت والجوائز وشهادات التقدير كلها أمور تحفز العاملين وتجعل للعمل متعة. فالإنسان يسعد بتحقيق إنجازات يشكره عليها الآخرون. اشكر العاملين بالقول، أعطهم شهادات تقدير، امنحهم ألقاب مثل العامل المتميز في الشهر والعامل المتميز في السنة وأفضل فكرة....، اعقد حفلات لو بسيطة لتقدير مجهودهم..كن خلاقا في ذلك وتذكر أن أمورا بسيطة يكون لها تأثير كبير.

يحافظ على صحة العاملين وسلامتهم بعض المؤسسات تطلب من جميع العاملين تأدية تمرينات رياضية خفيفة لعدة دقائق عند بداية يوم العمل. هذه التمرينات مع بساطتها فقد تساعد على تحريك بعض العضلات التي قد لا يحركها الموظف طوال اليوم كما وأنها تنشط العامل قبل بداية العمل. الكثير من المؤسسات تنظم مسابقات رياضية وتوفر ملاعب رياضية ليمارس العاملون الرياضة. كذلك فإن الكثير من المؤسسات توفر علاجا للعاملين ولأسرهم.

المؤسسات المحترمة تضع شعار الأمان أولا أي أن أمان العامل أولا لأن المصنع أو المال يمكن تعويضه ولكن العامل لو فقد أصبعا فلا يمكن تعويضه. هذه عملية أخلاقية بالدرجة الأولى وهي أمر محفز للعاملين لأن الإنسان يريد أن يحاظ على نفسه وحياته.

لا يكلفهم ما لايطيقون: فعندما يطلب منك المدير المستحيل لإنك تعلم أنه لا يهتم بشيء سوى العمل وانه لا يبالي بك وكذلك تشعر أنك ستفشل في جميع الأحوال. ولكن المدير المحفز لا يطلب ما يستحيل بل هو نفسه يدعم العاملين ويمدهم بما يحتاجون لتنفيذ المطلوب.

يفتح أبواب الحوار مع العاملين. من الأشياء الجيدة جدا شيئا يسمى الإدارة بالتجول الميداني Management by Walking Around وهي أن تخصص وقتا تمر فيه على العاملين فتتعرف على العمل على الطبيعة وتستمع لهم فهذا يوضح لك مشكلة شخصية وهذا يقصُّ عليك صعوبات العمل وآخر يحدثك عن تطوير العمل وهذا يوضح مشكلة يواجهها في العمل أو خارجه وهذا يطلب منك طلبا وهذا يوضح الحاجة لإصلاح شيء ما وهكذا. هذا الأسلوب مع بساطته يحفز العاملين فأنت تخصص الوقت لتستمتع لمشاكل العمل ومشاكلهم وهذا أمر يعني أنك تهتم بهم. هذا يجعلك كذلك على دراية بالأمور ويمكنك من مساعدتهم وتحسين أسلوب العمل وبيئته. عندما تهتم بالعاملين وتسمح لهم بالحديث بحرية فإنك تشجعهم على الصدق وعدم الخوف.

بعض المديرين يزعم أن بابه مفتوح ويسمح لأي حد بمقابلته وهو في نفس الوقت عندما يحدثه أحد عن مشكلة يقابله بالهجوم والاستهزاء. أو أنه لا يهتم لا بالاقتراحات ولا بالشكاوى فيستمع ثم لا يفعل شيئا. هذا المدير حقيقة لا يخلق جوا للحوار. قم بالحوار بشكل صادق وباهتمام وبقناعة بقيمة هذا الحوار.

يحاول جعل العمل ثريا بالنسبة للعامل Job Enrichment بمعنى أن يجد فيه العامل ما يشبع رغبته وما يناسب قدراته فيتيح لهم اتخاذ قرارات تناسب قدراتهم ويطلب منهم بحث المشاكل ويكلفهم بمهام أكبر تحتاج مهارات أعلى. شعور العامل بانه يقوم بعمل يكافئ مهاراته هو أمر مهم وإلا شعر كما لو كان لا يحقق ذاته. ناقشت موضوع إثراء العمل بالتفصيل في المقالة السابقة فارجع إليها لمزيد من التوضيح.

يعطيهم قدرا من الاستقلالية في العمل: الإنسان يحب أن يشعر أنه إنسان يتخذ قرارت ويفكر وينجح ويتطور. هذا لا يحدث إذا عاملت العامل كجزء من ماكينة ولم تعطه أي قدر من الاستقلالية. قد تتعلل بقلة مهارة العاملين فما يمنعك من تدريبهم وتعليمهم. كما وأن الإنسان حين يظل مكلفا بتنفيذ الأوامر يضعف تفكيره ولكن عندما تتيح له الفرصة فقد يخطئ مرة ثم بعد ذلك يتعلم. وكلنا نتعلم من أخطائنا.

يوضح لكل عامل أهمية عمله وتأثيره: فلا يقلل من قيمة أي وظيفة بل يحترم كل وظيفة ويدعمها. عندما يشعر حارس المرمى في كرة القدم بأنه أقل من المهاجم فإنه يشعر بالإحباط ولكن عندما يجد أن كل الفريق سواء فإنه يشعر بأنه جزء من الفريق ويحاول إنجاحه. نفس الأمر يحدث في العمل. بالطبع هناك وظائف شاقة ووظائف لها تأثير كبير ولكن كل وظيفة لها تأثير. فينبغي الفصل بين المشقة والتأثير.

فالوظيفة الشاقة قد يوضع لها مقابل للمشقة ولكن كل الوظائف يجب أن تجد الدعم والتقدير والتحفيز. إن أبسط وظيفة مثل عامل النظافة قد تؤدي إلى تحول العمل إلى مكان غير مناسب للعمل ووظيفة عامل الأمن قد تؤدي إلى نهب المؤسسة والموظف الذي ينظم التدريب قد يؤدي إلى عقد دورات تدريبية فاشلة وهكذا. فيجب أن تلقى كل وظيفة الاهتمام والتقدير ويوضح لها حجم تأثيرها. من أسوا الأشياء أن يقول لك المدير إن وظيفتك تافهة وسهلة جدا.

يحاول تنميتهم مهنيا فيتيح لهم فرص التدريب المرتبطة بالعمل ويتيح لهم فرص للتعلم داخل العمل. مجرد شعور الموظف بأن المؤسسة تهتم به وبتدريبه فإن هذا يكون حافزا له لتحسين أدائه. من الأشياء الممتعة أن يكون هناك تدريب داخلي فتدريهم على بعض المهارات أو تنقل لهم بعض المعارف وكذلك تحاول نقل الخبرة فيما بينهم فتسمح لبعضهم بعقد مجاضرة او محاضرات لنقل خبرتهم للآخرين. هذه من الأمور التي تُسعد العاملين لأنها تنطوي على قدر من النمو والتقدير والاهتمام في نفس الوقت. وبحسب المستوى العلمي للعاملين يمكنك أن تطلب منهم دراسة موضوع ما وشرحه للآخرين.

يخلق جوا اجتماعيا ممتعا فيجعل من العاملين أسرة واحدة وينشيء برامج اجتماعية مثل الرحلات والمسابقات. من الأشياء المهمة للعامل أن ينتمي إلى مجتمع عمل له فيه أصدقاء وأناس يحب أن يصحبهم. هذه أحد مشاكل التقاعد فقد يكون لدى المتقاعد ما يكفيه من مال ولكن بعده عن زملائه وعن هذا المجتمع يعتبر مشكلة بالإضافة إلى الفراغ وأمور أخرى. إذن فالمدير يستطيع جعل هذا الجو الاجتماعي هو أمرا محفزا للعاملين. هذا الجو الاجتماعي قد يتجاوز حدود العمل بالمشاركة في الأحزان والأفراح. كن جزءا من هذا المجتمع ولا تكن منفصلا عنه وانتهز الفرص لتدعيم هذا الجو الاجتماعي. احتفل معهم بالنجاح ولو بتناول عصير أو حلوى أو سندوتشات فول، بارك لهم في المناسبات حتى ولو تلفونيا، اسألهم عن أحوال أولادهم...خلاصة الأمر أنك لو شعرت أنك جزء من الفريق وأنه فريق فعلا فستفعل كل هذه الأشياء المحفزة بشكل تلقائي.

يجعل العمل متطورا فهو يبحث عن وسائل للتطوير المستمر. عندما يذهب الموظف لعمله وهو يشعر أنه يؤدي كل يوم عملا مميزا فإنه يذهب لعمله سعيدا متحفزا. التطوير المستمر عن طريق العاملين هو وسيلة سحرية في تحفيز العاملين. المكان الذي أفكر فيه وأنفذ فيه فكرتي هو مكان عزيز علي. هذه هي طبيعتنا نحن البشر.

يشعرهم بالثقة في إدارة المؤسسة فيكون وفيا بما يعد ولا يعد بما لا يقدر على تحقيقه ويلتزم بشروط التعاقد ولا يحاول استغلال ضعف موقف العامل أو حاجته للعمل. الثقة لها علاقة مباشرة بالإنتاجية وإتقان العمل لأن العامل الذي يشعر بأن عمله سوف يقابل بالتقدير فإنه يبذل جهده بغير حدود ولكن العامل عندما يكون متشككا في وعود الإدارة فإنه لا يتحفز للعمل. من الأمور القاتلة للثقة عدم وضوح المعلومات لأن إخفاء المعلومات يشجع على انتشار الشائعات وخاصة التي تشكك في صدق النوايا.

يحاول أن يكون عادلا فالشعور بعدم العدالة في تقييم الأداء والترقيات هي من المُثبطات بينما العدل في ذلك هو من المحفزات. فعندما يرى الموظف أن زميله المكافح قد حصل على ترقية فإنه يعرف أن هذه المؤسسة لا تنسى مجهود الموظفين على مدار السنين. أما عندما يرى أن الموظف الظريف قد حصل

على تقييم عال أو ترقية بينما الموظف الجيد قد فاتته الفرصة فإنه يشعر أن مجهوده سيضيع وأنه لن يحقق ذاته في هذه المؤسسة. فلا تستهين بأمور تقييم الأداء والترشيح للتدريب والترقيات والمساواة في المعاملة. فهذه أمور قد تأخذ منك وقتا لكي تعدل ولكن لابديل عن العدل فهذا جزء من عملك.

يضع لهم أهدافا في العمل هذه الأهداف تكون واضحة وبها قدر من التحدي.من واقع الخبرة فإن الأهداف تخلق متعة في العمل ومن واقع البحث فإن نظرية وضع الأهداف أوضحت تأثير الأهداف الإيجابي على الأداء. ما صعوبة وضع الأهداف؟ ضع أهدافا معقولة وشجع العاملين وقدر مجهودهم وساعدهم على الوصول للهدف.

يوفر لهم معلومات عن مستوى الأداء وتحقيق الأهداف هل توافق على أن تلعب مباراة ثم لا يخبرك أحد بنتيجتها؟ ماذا لو كانت النتيجة معلومة فقط لمدرب الفريق؟ هل أنت جزء من الفريق؟ كلا إنك لا تشعر بأنك جزء من ذلك الفريق. الإنسان يستمتع بتحقيق أهداف وتحسين أدائه وبالتالي فإن إخفاء معلومات توضح له نتيجة عمله يعني أنه لا يحقق أهدافا ولا ينتمي لفريق العمل. بعض المديرين يتخوف من أن يعلم الموظف بأنه أدى عملا متميزا فيطلب المكافأة وهذا هو عين الفشل الإداري.

يلجأ للتحفيز بالمكافأة قبل العقاب: الكثير مما تدركه بالعقاب يمكنك أن تدركه بالمكافأة والتشجيع. كثرة العقاب يسبب شعور الموظفين بالظلم وبعدم اكتراث الإدارة بهم. ولكن شجع وكافئ ثم بعد ذلك تجد أن العقوبة استخدامها محدود في حالات تعمد الخطأ والأخطاء المتعلقة بالامانة والأخلاق.

يعرف كيف يقول "لا": الكثير من المديرين يقول "لا" بشكل يصيب الموظف بالإحباط. فعندما يقترح الموظف القيام بتطوير للعمل أو القيام بنشاط ما فيقابله المدير بالرفض بدون إبداء الأسباب فإن الموظف يشعر بأن أفكاره لا تحترم. ولكن لا مانع من قول "لا" في بعض المواقف ولكن بأسلوب لا يحبط العامل. فيجب عليك توضيح أسباب التأجيل أو عدم القدرة على تنفيذ الاقتراح. ببساطة يجب أن تقدر شعور الموظف وتشكره على أنه فكر واقترح.

لا يتسرع بإلقاء التهم على العاملين: المدير العاقل يعرف أن هناك الكثير من الأسباب المحتملة لأي خطأ ومنها إهمال العامل. أما المدير الفاشل فيظن أن أي خطأ سببه إهمال العاملين. الخطأ قد يحدث بسبب خطأ في التعليمات أو خطأ في توضيح التعليمات أو خطأ في أسلوب العمل أو عيب في الماكينات أو عيب في المواد الخام أو خطأ في نقل المعلومات أو عدم تدريب العاملين أو عدم منع حدوث الخطأ باستخدام وسائل وقائية أو عدم توفر الأدوات أو....أو ....لذلك يجب ألا تبادر بمهاجمة العاملين عند كل خطأ وإلا فسينتشر الكذب وسيخفون عنك المعلومات وسيشعرون بإحباط شديد وسيصعب تحفيزهم بعد ذلك.

يحفزهم بطرق مختلفة: يقدر أن بعض العاملين يهتم بالمال والآخر يهتم بالتقدير. ولذلك فالمدير المحفز لا يحفز بطريقة واحدة فقط بل تكون هناك حوافز مادية وحوافز معنوية وجوائز متنوعة .

يشجع العاملين على المشاركة في الدراسة واتخاذ القرارات: المشاركة تجعل الإنسان يشعر بانه جزء من المؤسسة وأنه يعمل في فريق فنجاح المؤسسة يعني نجاحه. أما عندما لا يكون لك رأي ولا تشترك بأي قدر في اتخاذ أي قرارات فإنك تشعر أنك شيء منفصل عن المؤسسة ولا يمثل نجاحها نجاحك ولا فشلها فشلك.

مشاركة العاملين مهمة للتحفيز وكذلك لأن تفكير فردين يكون أفضل من فرد واحد وهكذا. بالإضافة إلى كم المعلومات التي تكون لدى العاملين وقد لا تكون معلومة للمديرين.

يكون قدوة للعاملين: عندما تحفز العاملين ثم يراك العاملون تقوم بإدارة عملك الخاص أثناء العمل أو تترك العمل أثناء ساعات العمل فمن الصعب أن يؤثر فيهم التحفيز. عندما لا تكون شخصا منضبطا في العمل فإن هذا يجعلك تحفيزك يظهر في صورة خداع فأنت تريد منهم بذل الكثير وأنت نفسك لا تفعل.

يقيس رضا العاملين بشكل رسمي وغير رسمي عن طريق الحوار المفتوح دائما بهدف الوصول إلى مشاكل العاملين ومحاولة حلها. قياس رضا العاملين هو وسيلتك كمدير لمعرفة ما يحفز العاملين وما يثبطهم في مؤسستك تحديدا. قد تستخدم عدة وسائل لقياس رضا العاملين مثل استقصاء سنوي أو نصف سنوي والحوارات الرسمية وغير الرسمية. هذه الحوارات لا تؤتي ثمارها بدون ابداء اهتمام لما يقوله العاملون بمعنى الصدق في الحوار.

قد تتخذ قرارات لتحفيز العاملين فيكون تأثيرها عكسيا فأنَّى لك ان تعرف لو لم تفتح قنوات للحوار وتقيس رضا العاملين. فعلى سبيل المثال قد تقرر إدارة المؤسسة صرف مكافأة مالية للعاملين بشكل مفاجئ فتنتشر شائعات بأن وراء هذه المكافأة غرض مثل أن يتبعها إحالة مجموعة كبيرة للتقاعد أو تخفيض مزايا العاملين. فعلى الرغم من كون المكافأة تؤدي إلى تحفيز العاملين بصفة عامة فإنها في هذه الحالة أدت إلى إحباطهم وقلقهم فكيف يعرف المدير ذلك؟ إن كانت قنوات الاتصال مفتوحة فسيعلم بذلك وسيوضح لهم الأمور وإلا فسيظن المدير أن العاملين في قمة التحفيز والواقع أنهم ينتظرون الفصل.

بعض القرارات العادية قد يكون لها تأثير سيء فإن لم يكن المدير يتيح للعاملين التعبير عن مشاكلهم فإنه لن يعلم بالتأثير السيء للقرار. ذات مرة كنت أقوم بتدريب مجموعة من الفنيين وكان لديهم حماس كبير للتدريب ولكنني لاحظت أنهم عندما يكتبون تقارير رقمية مثل تسجيل درجات الحرارة أو غيرها من الأرقام فإن الأرقام يمكن قراءتها بشكل خاطئ بسبب عدم كتابة الأرقام بشكل ثابت. ولذلك قررت تدريبهم على اتباع شكل محدد في كتابة الحروف والأرقام. وبعد ذلك فوجئت بالملاحظ (مشرف العمال) يخبرني بان العاملين لم يستحسنوا الفكرة فجلست معهم وفهمت أنهم أخذوا الأمر كما لو كانوا يتعلمون الأرقام في مدرسة إبتدائية وبعد المناقشة أوضحت لهم هدفي وقررت إلغاء هذا الموضوع. بعد ذلك استمر التدريب بحماس ومتعة ظلوا يذكروها لسنوات تالية. هذا مجرد مثال ولكن هذه الأمور تحدث في الواقع كثيرا.

قياس رضا العاملين يجعل عملية التحفيز أيسر لأنك تعرف تحديدا ما يسعدهم وما يحبطهم. هذا مماثل لقياس رضا العميل. ففي كلتا الحالتين نلجأ للقياس والسؤال والحوار نظرا لتعقد الأمور النفسية وصعوبة توقعها فيكون قياس النتائج هو وسيلة مهمة جدا.

من مراجع هذا الموضوع:

Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

Human Motivation, Yashio Kondo, 1996, 3A Corporat

من المواقع التي قد تفيدك

Priceless Motivation

How to motivate every employee

Motivating People